



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI

RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

***Lo sviluppo di una strategia go-to-market per il lancio
di un nuovo prodotto nel settore dentale: il caso Asa
Dental S.p.a***

SINTESI

RELATORI

Prof.ssa Luisa Pellegrini
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia dei
Sistemi del Territorio e delle Costruzioni*

Dott.ssa Diana Ciapponi
Asa Dental S.p.a

IL CANDIDATO

Chiara Ricci
c.ricci22@studenti.unipi.it

Sessione di Laurea Magistrale del 15/06/2022

Lo sviluppo di una strategia *go-to-market* per il lancio di un nuovo prodotto nel settore dentale: il caso Asa Dental S.p.a

Chiara Ricci

Sommario

Questo lavoro di tesi è il risultato di un periodo di tirocinio della durata di sei mesi svolto presso Asa Dental S.p.a, azienda produttrice di strumenti dentali e prodotti monouso situata in provincia di Lucca. Il progetto ha avuto come obiettivo principale lo sviluppo di una strategia *go-to-market* (GTM) per lanciare un nuovo kit di strumenti per la microchirurgia endodontica sul mercato europeo e medio orientale. Ciò è stato reso possibile grazie all'applicazione di una metodologia e di strumenti strategici per incrementare il tasso di successo del prodotto. Inizialmente è stata esaminata la situazione attuale (macro-ambiente e micro-ambiente), poi, considerando gli obiettivi esplicitati dalla direzione aziendale, è stato sviluppato il piano GTM, conducendo un'approfondita analisi di mercato e sviluppando la strategia di prodotto, di canale e di promozione. A conclusione dell'elaborato sono stati definiti degli indicatori per permettere all'azienda di monitorare i risultati raggiunti nella fase di implementazione del piano GTM e sono state fornite delle indicazioni sui possibili sviluppi futuri.

Abstract

This thesis work is the result of a six-month internship carried out in Asa Dental Spa, a manufacturer of dental instruments and disposable products based in the province of Lucca. The project aimed to develop a go-to-market (GTM) strategy for the launch of a new kit for endodontic microsurgery in the European and Middle Eastern market, through the application of a methodology and strategic tools to increase the success rate of the product. Initially, the macro and micro-environment were analyzed and the GTM plan was developed considering the aims set out by the company management. Therefore, market research was carried out and the product strategy and channels strategy were developed. At the end, indicators were defined to allow the company to check the results in the implementation of GTM plan and indications were provided on possible future developments of the strategy.

1. INTRODUZIONE

1.1 L'azienda

L'elaborato di tesi è il risultato di un periodo di tirocinio svolto presso Asa Dental S.p.a, un'azienda manifatturiera operante nel settore dentale con sede principale in provincia di Lucca e tre filiali dislocate in America, Emirati Arabi Uniti e Cina. L'azienda è presente sul mercato in oltre 130 paesi e distribuisce i propri prodotti grazie al capillare canale distributivo, costituito da più di 1100 aziende clienti, nonché principale punto di forza dell'organizzazione. La produzione è concentrata in tre stabilimenti produttivi situati in Italia, nei quali l'azienda realizza strumenti odontoiatrici e prodotti monouso da oltre sessanta anni, ponendosi l'obiettivo di raggiungere il miglior compromesso tra innovazione, qualità *made in Italy* e fattibilità economica.

1.2 Il contesto

Gli strumenti dentali sono classificati come dispositivi medici, pertanto Asa Dental si muove all'interno di un settore produttivo complesso e caratterizzato dalla presenza di stringenti regolamentazioni relative alla fabbricazione e commercializzazione dei prodotti. Inoltre, conducendo un'analisi preliminare del contesto, è emerso che i progressi scientifici e tecnologici contribuiscono all'evoluzione delle aspettative e delle esigenze dei professionisti del settore (odontoiatri e odontotecnici), i quali sono sempre più orientati a adottare le nuove tecnologie, come ad esempio i microscopi operatori, e offrire ai pazienti trattamenti minimamente invasivi. Di conseguenza, anche le aziende produttrici devono anticipare o adattarsi a tali cambiamenti per cogliere le opportunità che si presentano sul mercato e garantire la sostenibilità del business.

2. IL PROGETTO

Il progetto di tesi si focalizza sullo sviluppo di un piano *go-to-market* relativo al lancio di un kit di strumenti di microchirurgia endodontica, con l'obiettivo principale di incrementare il tasso di successo del nuovo prodotto e, quindi, aumentare le vendite di strumentario nel breve e medio-lungo periodo. L'idea del prodotto nasce grazie alla collaborazione stretta con due endodontisti, i quali hanno proposto all'azienda di realizzare alcuni strumenti specifici per le operazioni di microchirurgia endodontica (o apicectomia). L'apicectomia è un'operazione minimamente invasiva eseguita sotto ingrandimento utilizzando microscopi operatori e

prevede di effettuare un'incisione chirurgica nell'apice del dente trattato, preparare il canale con punte ad ultrasuono e, infine, otturare l'elemento con biomateriali. Essendo un intervento di precisione effettuato da specialisti in endodonzia, si rende quindi necessario l'utilizzo di micro-strumentario progettato appositamente per questo tipo di approccio di lavoro. Pertanto, dato l'importante ruolo che sta acquisendo l'odontoiatria di precisione all'interno della salute orale e per cogliere l'opportunità derivante dalla diffusione dei microscopi operatori, Asa Dental ha deciso di sviluppare l'idea proposta e pianificare l'intera strategia di lancio.

3. METODOLOGIA

La strategia *go-to-market* (o GTM) è un piano d'azione tattico che descrive nel dettaglio i passaggi necessari per garantire il successo nel lancio di un prodotto. È costruita con l'obiettivo di rispondere a tre domande chiave: cosa stiamo vendendo, a chi lo stiamo vendendo e come raggiungeremo il mercato target. Partendo da un'approfondita ricerca di mercato, per comprendere i bisogni dei clienti e il potenziale interesse verso il nuovo prodotto, e continuando con un'analisi dei *competitors*, è possibile procedere con la definizione dell'intera strategia di lancio, che si articola in diversi passi e impiega diversi strumenti strategici. Prima di tutto si rende necessaria l'identificazione del mercato *target* e la definizione delle *buyer personas*; segue lo sviluppo della strategia di prodotto per creare la *value proposition* e il messaggio attorno al prodotto, quindi attribuire un nome coerente al nuovo prodotto. A questo punto, si può procedere con il posizionamento, per creare la percezione del prodotto nella mente del cliente rispetto alla concorrenza, e con la definizione del prezzo. Si delinea la strategia di canale e il piano di promozione, definendo come si vuole raggiungere e educare il cliente target al nuovo prodotto, coinvolgendo gli altri reparti aziendali e in particolar modo le vendite e il *customer care*. Infine, si specificano gli indicatori di prestazione (KPI) per monitorare e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi, poiché sulla base di questi risultati sarà possibile prendere decisioni su azioni future o per spunti di miglioramento.

4. IL PIANO GO-TO-MARKET IN ASA DENTAL S.P.A

L'idea di partenza di Asa Dental era quella di lanciare sul mercato un nuovo kit costituito da 19 strumenti per superare le barriere dell'endodonzia tradizionale e lavorare in combinazione con i moderni microscopi operatori.

La pianificazione della strategia *go-to-market* è stata realizzata dal team marketing (del quale ho fatto parte) con l'obiettivo di lanciare il nuovo kit di strumenti a febbraio del 2022 in occasione della fiera di Dubai. Seguendo la metodologia proposta nel paragrafo precedente, il progetto è stato suddiviso in fasi (che verranno brevemente illustrate nei paragrafi successivi), per fissare gli obiettivi e le tempistiche da rispettare, così come riportato nel Gantt di progetto in *Figura 1*.



Figura 1: Gantt di progetto

4.1 Ricerca di mercato

Per valutare alcuni aspetti di interesse¹ relativi al nuovo prodotto da parte degli specialisti del settore dentale e basare la strategia di lancio su dati oggettivi, si è deciso di condurre una ricerca di mercato primaria effettuando interviste personali strutturate agli odontoiatri in occasione della partecipazione alla fiera di settore di Parigi. I risultati raccolti hanno evidenziato che oltre il 90% degli intervistati conosce le tecniche di microchirurgia endodontica, sebbene solo il 28% di essi avesse già effettuato questo tipo di intervento. L'aspetto interessante è che del rimanente 72%, circa la metà ha dichiarato di non aver mai

¹ Ad esempio, se conoscessero la microchirurgia endodontica, se l'avessero già effettuata, se fossero interessati al nuovo prodotto e altre domande che servivano a determinare il potenziale interesse per il prodotto e le logiche di acquisto dei dentisti.

eseguito operazioni di apicectomia, perché non possiede la strumentazione adeguata (microscopio operatorio). Dunque, grazie alle informazioni raccolte durante l'intervista unitamente a quanto emerso negli incontri con gli endodontisti che hanno collaborato al progetto, è stato possibile concludere che la microchirurgia endodontica è una pratica di nicchia, effettuata da specialisti dell'endodonzia ed efficace solo se effettuata con gli adeguati strumenti di ingrandimento. Ma, considerando anche quanto delineato nell'analisi preliminare del contesto riguardo al trend positivo di diffusione dei microscopi operatori, si è individuata in questa circostanza una possibilità di crescita, confermata anche dalle analisi sui dati commerciali che indicano per questo mercato un tasso CAGR (tasso di crescita annuale composto) del 6,1%.

4.2 Identificazione dei clienti target (*buyer personas*)

Per fare in modo che la strategia di lancio fosse efficace, è stata identificata la *target audience* costituita da endodontisti specializzati che possiedono il microscopio operatorio e già impiegano strumenti per l'apicectomia ma stanno cercando qualcosa di nuovo, completo e con migliori prestazioni, oltre che da odontoiatri che stanno intraprendendo un percorso di specializzazione in endodonzia con particolare interesse per le tecniche innovative e di precisione. Inoltre, sono state definite le così dette *buyer personas*² assegnando caratteristiche demografiche (sesso, età, luogo) e cercando di delineare il profilo psicologico-comportamentale, che potesse essere sfruttato nelle fasi successive di sviluppo della strategia di prodotto, di canale e di promozione. Dunque, sono stati individuati due macro-profili con le caratteristiche del cliente ideale per la zona Europa e per quella del Medio Oriente: nel primo caso il cliente target è orientato prevalentemente sul prodotto e sulle caratteristiche tecniche, quindi si è ritenuto che, per questa tipologia di profilo, la fase di valutazione e confronto con le alternative presenti sul mercato assumesse particolare rilevanza nel processo decisionale. Invece, nel secondo caso il focus è concentrato sui servizi associati al prodotto e sulla possibilità di partecipare ad un'esperienza di apprendimento completa, che fornisse contemporaneamente gli strumenti, le tecniche e il supporto necessari per un'adeguata formazione nell'ambito della microchirurgia endodontica.

² rappresentazioni fittizie di una tipologia di clienti, caratterizzate sulla base dei dati raccolti attraverso ricerche di mercato primarie e identificate come aventi un interesse nel nuovo prodotto.

4.3 Analisi competitiva

L'analisi competitiva è stata condotta in maniera particolarmente approfondita per studiare l'offerta e le strategie della concorrenza, con l'obiettivo di definire i punti distintivi del nuovo prodotto rispetto a quelli già presenti sul mercato e, quindi, cercare di assicurarsi un vantaggio sul mercato. A tal scopo, sono stati impiegati in modo combinato strumenti differenti: il modello delle 5 forze di Porter e l'analisi SWOT.

4.3.1 Intensità della competizione

L'analisi si è concentrata sull'identificazione e lo studio dei principali concorrenti diretti che sono stati selezionati preliminarmente sulla base di alcuni *driver*³. Ciò è stato necessario per circoscrivere l'analisi ed escludere tutti i produttori emergenti, prevalentemente localizzati in Asia Meridionale, che realizzano strumenti dentali ma non rispettano gli standard imposti a livello europeo e, pertanto, non rappresentano momentaneamente una minaccia per Asa Dental. Le aziende competitors che sono state esaminate sono Hu-Friedy Group, Deppler e Kohler, nonché quelle che al momento dell'analisi presentavano nella loro offerta prodotti di microchirurgia endodontica. Per ognuno di essi è stata esaminata l'offerta, identificando le caratteristiche chiave, valutando la presenza di elementi di differenziazione e, quindi, effettuando una comparazione rispetto al prodotto progettato da Asa Dental. Inoltre, si è cercato di delineare le strategie di comunicazione dei concorrenti e costruire un'analisi SWOT per sottolineare i punti di forza, i punti di debolezza, le minacce e le opportunità per ognuno di essi. Considerando tutti gli aspetti esaminati, è risultato che Asa Dental opera in un mercato di nicchia caratterizzato da un'intensità della competizione media. Questa analisi è stata un'occasione per valutare non soltanto l'offerta dei concorrenti, ma anche per sviluppare meglio il prodotto Asa Dental. Infatti, al termine di questa fase di analisi, è stato ritenuto opportuno inserire una seconda versione di prodotto da proporre prevalentemente sul mercato europeo, selezionando sei strumenti per l'apicectomia tra i venti strumenti presenti nel kit iniziale, per competere con l'offerta proposta dall'azienda Deppler e Kohler.

³ operare nell'ambito dentale da almeno dieci anni a livello europeo e/o mondiale, generare ricavi di almeno cinque milioni, essere specializzati nella produzione dello strumentario, possedere la certificazione sui dispositivi medici che consente ai fabbricanti e distributori di immettere il prodotto sul mercato europeo.

4.3.2 Potenziali nuovi entranti

Nel settore dentale, l'ingresso di potenziali entranti è influenzato prevalentemente dalla presenza di vincoli legali⁴ e dalla difficoltà di accesso ai canali di distribuzione, che costituiscono delle elevate barriere all'ingresso e scoraggiano fortemente l'ingresso di nuovi potenziali concorrenti all'interno del mercato dentale. Considerando la nicchia di mercato all'interno della quale Asa Dental farà ingresso con il nuovo prodotto, esiste una reale minaccia di potenziali nuovi entranti identificabili in quei *competitors* che già operano nel mercato dentale, ma non hanno ancora aggredito la nicchia di mercato degli endodontisti specializzati in microchirurgia endodontica. Per tale ragione, è stato ritenuto imprescindibile tenere sotto controllo la strategia delle aziende concorrenti Medesy, Bbraun e Carl Martin che, al momento dell'analisi competitiva, non proponevano nella loro offerta dei prodotti per l'endodonzia chirurgica, ma che avrebbero potuto far ingresso all'interno del mercato in qualsiasi momento, poiché non vincolate dalle suddette barriere all'ingresso. In conclusione, la minaccia di potenziali entranti è stata ritenuta media.

4.3.3 Prodotti sostitutivi

Il nuovo prodotto è stato progettato per essere impiegato in terapie minimamente invasive e atraumatiche effettuate da specialisti, con l'obiettivo di curare le lesioni endodontiche dei pazienti. Pertanto, i prodotti sostitutivi che meritano particolare attenzione sono quelli che vengono impiegati in terapie alternative che consentono di curare le lesioni endodontiche del paziente, cioè il trattamento endodontico non chirurgico e l'estrazione del dente con l'inserimento dell'impianto dentale. In entrambi i casi, è compito del professionista effettuare la diagnosi e scegliere il trattamento più adeguato al paziente ma, considerando che i trattamenti tradizionali costituiscono ancora la maggioranza degli interventi effettuati, la minaccia di prodotti sostitutivi è stata ritenuta media.

4.3.4 Potere contrattuale dei clienti

Asa Dental è un'azienda che impiega esclusivamente canali indiretti, per cui il cliente con il quale si relaziona è costituito da aziende intermediarie (rivenditori, distributori e depositi

⁴ Ad esempio, l'introduzione del nuovo Regolamento UE 2017/745 (MDR) che regola l'immissione dei dispositivi medici sul mercato da parte di fabbricanti e distributori.

dentali), per mezzo delle quali l'offerta raggiunge i clienti finali. I clienti Asa Dental sono molto numerosi (circa mille aziende clienti registrate nel software *ActiveCampaign*), per cui è stato ritenuto interessante effettuare un'analisi ABC per capire quali clienti impattavano maggiormente sul fatturato dell'azienda e, quindi, analizzare il potere contrattuale di tali soggetti. Il risultato dell'analisi è riportato in *Figura 2*. La fascia A è costituita prevalentemente

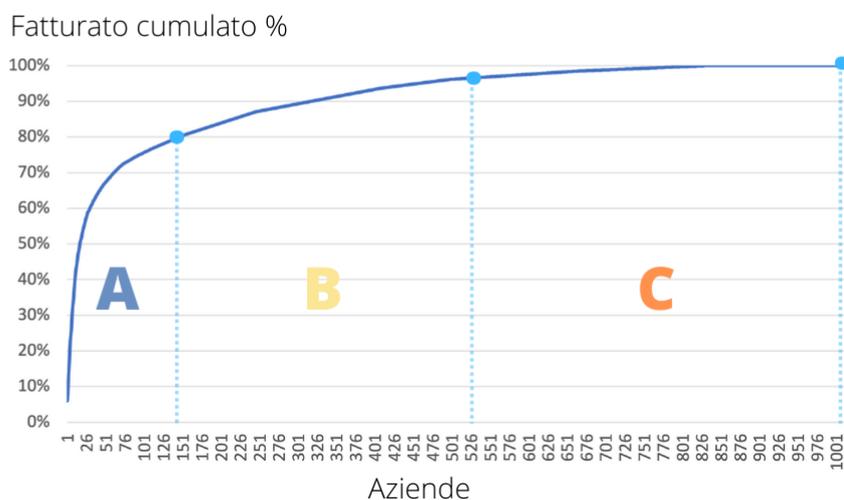


Figura 2: Analisi ABC aziende clienti Asa Dental

da grandi aziende, le quali possiedono elevato potere contrattuale poiché la dimensione dei loro acquisti costituisce una parte notevole del fatturato generato; quindi, per evitare che

tali clienti si rivolgano ad altri produttori, Asa Dental si impegna fortemente a rispettare le loro condizioni di vendita e di servizio. Tra i clienti di fascia A sono presenti alcuni grandi clienti del Medio Oriente che hanno mostrato interesse nel nuovo prodotto e sono intenzionati a intraprendere una collaborazione per promuovere il nuovo prodotto. In ogni caso, l'elevata dimensione del portafoglio clienti è un punto di forza di Asa Dental, che le consente di mantenere il proprio potere contrattuale. Infine, per la maggior parte delle aziende clienti non c'è possibilità di integrazione verticale (sia di fascia A che di fascia B e C); pertanto, complessivamente, il potere contrattuale dei clienti è stato ritenuto medio.

4.3.5 Potere contrattuale dei fornitori

Asa Dental possiede dei rapporti di stretta collaborazione e duraturi con i suoi fornitori di materie prime e semilavorati in acciaio inossidabile, i quali garantiscono all'azienda la qualità e la continuità delle forniture, oltre che l'elevata puntualità di consegna. Dunque, i fornitori non sono stati ritenuti una minaccia per il lancio del nuovo prodotto.

4.4 Sviluppo della strategia di prodotto

La strategia di prodotto è stata articolata in tre diverse fasi:

1. Sviluppo della *value proposition* e dei *selling point* (USP): la proposta di valore è stata creata in modo tale che definisse il *target*, il problema da risolvere, il carattere distintivo e il valore aggiunto rispetto alla concorrenza: *“Come endodontista sai come risolvere grandi problemi con piccoli strumenti. Ti impegni per eseguire trattamenti minimamente invasivi che risolvono i problemi più complessi. Per questo abbiamo progettato due kit di strumenti su misura per eseguire l’apicectomia con i microscopi operatori e garantire la precisione su qualunque elemento dentario ed in ogni situazione. L’utilizzo del colore è un valido ausilio per il dentista e l’assistente sia in fase di intervento che di sterilizzazione, poiché permette di individuare quali strumenti sono utili a seconda della fase operativa in corso e, al termine dell’intervento l’assistente ha tutte le indicazioni necessarie per riporre gli strumenti in modo tale che, dopo il reprocessing, il kit sia di nuovo pronto per il corretto utilizzo.”*
2. Sviluppo del messaggio e della comunicazione attorno al prodotto focalizzato sull’*appeal* razionale e con l’obiettivo di evidenziare le caratteristiche tecniche (soprattutto per il mercato europeo), i vantaggi derivanti dal suo utilizzo, oltre che proporre una procedura da seguire nelle operazioni di microchirurgia endodontica.
3. *Naming*: è stato scelto il nome “APICAL”, perché ritenuto fortemente descrittivo (il kit è utilizzabile in operazioni di apicectomia) e chiaro, quindi idoneo per il lancio del nuovo prodotto. Inoltre, sono stati aggiunti i termini “*Essential*” e “*Full*”, per differenziare la selezione di strumenti dedicata alla fase centrale dell’operazione di apicectomia dal kit completo per effettuare l’intero trattamento in microchirurgia.

4.5 Posizionamento e prezzo

Per definire il posizionamento del nuovo prodotto sono stati considerati i fattori ritenuti dai dentisti maggiormente impattanti sulla decisione di acquisto (dati emersi dall’intervista diretta): forma, maneggevolezza e prezzo. Come riportato in *Figura 3*, la forma e la maneggevolezza del kit Apical sono stati ritenuti paragonabili a quelli della concorrenza. Per quanto riguarda il prezzo, a fronte dell’offerta dei *competitors*, si è

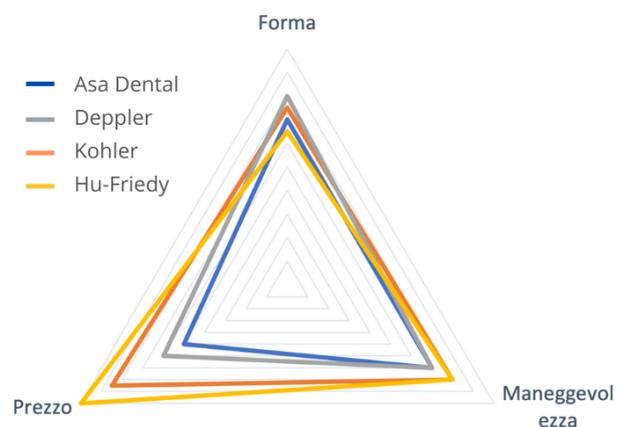


Figura 3: Mappa di posizionamento "radar"

considerato opportuno perseguire una strategia “di meno per lo stesso”, cioè offrire la stessa qualità ad un prezzo inferiore, coerentemente con la con la mission aziendale. Dunque, il prezzo è stato definito in modo tale da collocarsi in una posizione intermedia all’interno del corridoio di prezzo tra il prezzo più basso fra i prodotti della concorrenza (estremo superiore) e il prezzo al di sotto del quale il margine non poteva essere ritenuto accettabile dall’azienda (estremo inferiore).

4.6 Sviluppo della strategia di canale e del piano di promozione

Asa Dental dispone di un canale di distribuzione molto capillare su tutto il territorio europeo e possiede relazioni consolidate con i grandi *dealer* del Medio Oriente. Per tali ragioni, è stato ritenuto vantaggioso sfruttare questo punto di forza per garantire ai clienti target un facile accesso al kit Apical. Gli altri canali scelti sono stati i seguenti:

- *Owned media*: è stato previsto di utilizzare i canali social e in particolare LinkedIn e Instagram per condividere un contenuto foto e/o video a settimana per i due mesi successivi dal lancio del kit Apical, inserendo una chiara *call to action* che rimandasse al sito web aziendale per attrarre nuovi clienti.
- *Paid media*: grazie agli strumenti messi a disposizione da LinkedIn e alle informazioni raccolte nella fase di identificazione del cliente target, per il lancio del nuovo prodotto è stata pianificata una campagna pubblicitaria targettizzata finalizzata a creare interesse e incrementare la consapevolezza verso il prodotto.
- Due corsi di formazione (teorica e pratica) di microchirurgia endodontica organizzati in collaborazione con due grandi *dealer* del Medio Oriente, in modo da rivolgersi specificamente ai clienti target e mostrare direttamente ad essi le caratteristiche del prodotto, le modalità di impiego, i punti di forza e i benefici ottenibili dal suo utilizzo, con l’obiettivo di convertire i partecipanti in acquirenti.

Per la strategia di promozione, è stato predisposto un piano seguendo un approccio misto, integrando sia strategie di tipo *pull* che *push*:

- Sponsorizzazione su *LinkedIn (pull)* finalizzata ad attrarre il cliente target verso il nuovo prodotto e suscitare interesse.
- Partecipazione alla fiera di Dubai (febbraio 2022) come trampolino di lancio per presentare ufficialmente il nuovo prodotto e alla fiera di Madrid (marzo 2022) per promuovere il prodotto nel mercato europeo (*push*). Per ognuna di esse sono state

effettuate le seguente attività: progettazione delle grafiche dello stand e dei *render*; pianificazione e realizzazione delle *newsletter* per comunicare ai *dealer* la presenza di Asa Dental alle suddette fiere (invio tre settimane prima dell'evento) tramite il software *ActiveCampaign*; condivisione dell'evento di partecipazione alle fiere sul sito web aziendale nella sezione "*Fiere*"; realizzazione di contenuti da condividere su LinkedIn e Facebook per rendere nota agli utenti la partecipazione agli eventi fieristici una settimana prima dell'avvenimento, con una chiara *call to action* all'evento sul sito web; progettazione di un video *loop* da mostrare alla fiera, che presentasse il kit Apical nelle due versioni, le caratteristiche e gli strumenti in azione.

4.7 Sincronizzazione con il reparto vendite e customer care

La sincronizzazione tra reparto marketing, reparto vendite e *customer care* si è concretizzata svolgendo delle riunioni durante le quali è stata fornita una panoramica del piano *go-to-market*, delle analisi svolte e sono stati condivisi i risultati mediante l'ausilio di *template* compilati nelle fasi precedenti, per rendere più chiara e diretta la comunicazione.

4.8 Definizione delle metriche per misurare il successo (KPI)

La fase finale dello sviluppo del piano *go-to-market* ha riguardato la definizione di indicatori chiave utili all'azienda per monitorare e valutare i risultati raggiunti nella fase operativa di lancio del nuovo prodotto sul mercato, come il numero di kit venduti dopo gli eventi organizzati, il numero di lead qualificati generati dal *funnel* di vendita e il traffico mensile sul sito web.

5. CONCLUSIONI

A fronte del lavoro svolto, il kit Apical è stato lanciato sul mercato del Medio Oriente durante la fiera di Dubai ed è stato sponsorizzato sul mercato europeo nel corso della fiera di Madrid (marzo 2022) e sta iniziando a mostrare i risultati desiderati grazie al forte interesse mostrato da grandi *dealer* del Medio Oriente. Per l'azienda sarà fondamentale continuare ad analizzare e tenere sotto controllo non soltanto i risultati di vendita, ma anche il mercato e i clienti, affinché le caratteristiche del prodotto e le azioni di marketing possano essere affinate e adattate al contesto, servendosi degli strumenti di controllo per perfezionare la strategia GTM, proporre il kit Apical in altri mercati e puntare al successo del prodotto per tutto il suo ciclo di vita.